

## Nouvelles pratiques sociales



# Intervention et communication dans un dispositif participatif Les cas limites : enfants, personnes âgées et personnes handicapées

Jean-Luc Prades

Volume 18, numéro 2, printemps 2006

Vers de nouvelles pratiques citoyennes

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/013290ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/013290ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (imprimé)

1703-9312 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Prades, J.-L. (2006). Intervention et communication dans un dispositif participatif : les cas limites : enfants, personnes âgées et personnes handicapées. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(2), 110-126. <https://doi.org/10.7202/013290ar>

### Résumé de l'article

Cet article traite de la question des effets d'un dispositif institutionnel de communication lorsque la parole de ceux qui y participent est affectée par l'âge ou quelque handicap. Elle est abordée à partir de l'étude de trois interventions : dans une Maison de retraite, un établissement accueillant des personnes handicapées et une Maison d'enfants. L'ensemble est mis en perspective par une présentation des procédures relevant de la sociopsychanalyse. On comprendra pourquoi une telle intervention peut obtenir l'adhésion et la participation des usagers.

# **Intervention et communication dans un dispositif participatif**

*Les cas limites:  
enfants, personnes âgées  
et personnes handicapées*

---

Jean-Luc PRADES  
ADRAP Groupe Sud Nice<sup>1</sup>

Cet article traite de la question des effets d'un dispositif institutionnel de communication lorsque la parole de ceux qui y participent est affectée par l'âge ou quelque handicap. Elle est abordée à partir de l'étude de trois interventions: dans une Maison de retraite, un établissement accueillant des personnes handicapées et une Maison d'enfants. L'ensemble est mis en perspective par une présentation des procédures relevant de la sociopsychanalyse. On comprendra pourquoi une telle intervention peut obtenir l'adhésion et la participation des usagers.

---

1. Association de recherche et d'action psychosociologique. <<http://www.sociopsychanalyse.com/html/adrap/adrap.html>>.

*This paper explains the effects of an institutional process of communication when people's speech is affected by old age or any form of handicap. These effects are to be studied in three different locations: a retirement home, a home for handicapped people and children's home. The whole study has to be considered through the focus of sociopsychanalysis procedure. It will then be easier to understand why this study can arouse the engagement from the people concerned.*

L'intervention sociopsychanalytique (SP), comme la psychanalyse, est avant tout affaire de parole. La concertation et la communication, deux volets essentiels du dispositif institutionnel (DI), s'appuient sur la verbalisation collective. Dès lors, une première question se pose quant à sa pertinence lorsque la parole des participants est affectée par l'âge ou quelque handicap, caractéristiques qui altèrent plus ou moins leur capacité à verbaliser. Par ailleurs, les groupes constitués «d'usagers» (pour employer le vocabulaire des travailleurs sociaux) sont précisément à la limite du DI qui concerne principalement les personnes travaillant dans les établissements.

C'est à la lumière du récit de trois interventions réalisées par le groupe ADRAP<sup>2</sup>, que nous examinerons ces questions. Nous décrirons sommairement, dans un premier temps, cette forme d'intervention avant d'en montrer les spécificités d'application (aux usagers) dans une Maison d'enfants, dans une Maison de retraite et dans une institution médicosociale.

## LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL EN SP

L'intervention sociopsychanalytique prend la forme d'un dispositif institutionnel qui se caractérise par la constitution de groupes homogènes (de métier) à partir de l'organigramme de l'établissement et par une communication indirecte des groupes entre eux, le plus souvent par le biais de comptes rendus écrits. Quatre ou cinq fois par an, les groupes se réunissent : chacun établit un ordre du jour concernant exclusivement l'acte de travail ; deux ou trois thèmes sont ainsi évoqués, font l'objet d'une concertation intragroupe approfondie pour déboucher sur une

---

2. L'ADRAP a été créée en 1990 par Gérard Mendel. Elle comprend actuellement sept membres dont quatre depuis dix ans et plus : J.-M. Foret, G. Hullin, A. Lombart et J.-L. Prades ; les trois autres (A. Alenda, D. Margulies et A. Scali) sont entrés plus récemment. L'intégration dans le groupe est assujettie à la demande de l'entrant et à une période d'observation plus ou moins longue jusqu'à la participation à une intervention. Psychologues, sociologues, travailleurs sociaux pour la plupart, leur formation spécifique en SP se fait essentiellement par leur participation aux interventions et aux réunions mensuelles du groupe. Toute intervention provient d'une demande institutionnelle, se traduit par un contrat et donne lieu à une rémunération.

communication intergroupes par la rédaction collective, en fin de séance, d'un compte rendu diffusé à la fin du cycle<sup>3</sup> à chacun des participants. La concertation à l'intérieur du groupe homogène vise à une élaboration collective entre pairs de questions prégnantes au groupe eu égard à sa place dans l'institution. La communication entre groupes permet, par le va-et-vient des questions-réponses écrites, l'échange argumenté et progressivement l'appréhension de points de vue différents sur l'institution contribuant à l'accès à l'acte entier de l'institution.

L'idée de départ de la SP était d'essayer de rendre compte de l'influence du fait social sur la psychologie individuelle. Au plan pratique, le but du DI (le fait social) est de neutraliser un moment les forces de l'organisation du travail (et ses divisions technique, sociale, hiérarchique et institutionnelle) afin de permettre au «mouvement d'appropriation de l'acte» (conduisant le sujet à souhaiter mieux maîtriser ses actes et ses effets) de se manifester. Il s'agit de contribuer à accroître le pouvoir des gens sur leurs actes<sup>4</sup>. Le concept «d'actepouvoir» rend compte du développement de mouvements psychologiques de sens contraires selon que le sujet possède plus ou moins de pouvoir sur son acte, y compris professionnel. L'absence de pouvoir sur ce que l'on fait tend à la régression, au désintérêt, à la souffrance, à la «pétrification de la personnalité» (Moreau, 1984). Tout au contraire, situation rare, le pouvoir sur son acte engendre plaisir, responsabilité, créativité. Ainsi, le DI agira-t-il sur la réalité concrète du travail (modification progressive de l'organisation du travail), mais aussi sur la psychologie des participants. Ces derniers puisent dans la dynamique du groupe homogène les capacités collectives d'élaboration bien supérieures à celles que chacun d'entre eux possède individuellement.

Ces groupes concernent ceux qui travaillent: les élèves et les enseignants dans un établissement scolaire; les salariés d'une association à l'exclusion des membres du conseil d'administration; les salariés d'une entreprise, pas les actionnaires. Cependant, nous allons voir dans les monographies qui suivent que des groupes d'usagers ont été ajoutés: groupe d'enfants dans une Maison d'enfants; groupe de résidents dans une Maison de retraite; groupe de personnes handicapées dans une institution médicosociale. Si l'intervention concerne l'acte de travail et donc ceux qui travaillent est apparue la demande d'intégrer au DI d'autres groupes: usagers, familles, bénévoles. Le texte qui suit tentera de mettre en lumière quelques effets de cette apparition.

3. Un cycle est terminé lorsque tous les groupes se sont réunis, le dernier à le faire étant le Comité de pilotage, seul groupe hétérogène comprenant direction et responsable de service: par exemple, dans la Maison de retraite évoquée plus bas, il comprend le directeur, le directeur adjoint, le médecin, l'infirmière-chef, la responsable de la vie sociale, la responsable des agents hôteliers et le chef de cuisine.
4. La définition du pouvoir n'est pas celle, classique, du pouvoir des uns sur les autres, comme dans la sociologie de Crozier par exemple (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), même si cette acception est évidemment prise en compte.

## QUELQUES PRÉSUPPOSÉS DE LA MÉTHODE

Le DI est construit préalablement à l'intervention même si une adaptation à chaque intervention est nécessaire. La logique d'ensemble doit demeurer. Cette construction préalable est dictée par l'idée qu'il est le seul cadre susceptible de faire contrepoids, le temps de l'intervention, à l'organisation actuelle pathogène du travail qui impose une déliaison au sujet.

Durant ce temps, le DI, comme l'Assemblée générale socianalytique (Hess, 1981) pour la sociopsychanalyse, vient se substituer à l'organisation habituelle du travail.

Le deuxième présupposé fondamental renvoie donc à la nature pathogène de l'organisation du travail post-taylorienne. Le point de vue est ici nettement anti-taylorien. La mise en place du DI concerne aussi le rapport entre psychologie et social. Troisième présupposé: c'est la modification de l'organisation du travail, sous l'impulsion du travail des groupes homogènes, qui va produire des effets sur la psychologie des acteurs, et non l'inverse, comme dans d'autres courants à vocation plus psychologique et moins institutionnelle (Prades, 2001a).

Mais revenons au deuxième présupposé relatif à l'organisation du travail pathogène, puisqu'il se présente comme un postulat, du reste partagé par d'autres courants de l'intervention (par exemple, Dejours, 1996), même s'il «n'y a pas de raison de placer la souffrance dans le seul travail» (Durand, 2004: 276). Cette délimitation de l'objet en facilite l'étude clinique.

Ce qui distingue l'acte accompli par un individu dans une institution de travail de celui que réaliserait un artisan par exemple, c'est son caractère partiel et incomplet, ce que Friedmann a appelé le travail en miettes. Le dispositif institutionnel est une manière d'introduire une liaison là où prévaut la déliaison de la division du travail, par la recomposition de l'acte global de l'institution. En l'absence d'un acte complet de fabrication de l'objet (ou produit), ce qui est divisé, réparti, dispersé, délié, fragmenté, contraint l'expression du mouvement d'appropriation de l'acte (Mendel, 1992), pourtant fondement du rapport au monde (Mendel, 1998).

Précisons encore. Quelles que soient les potentialités du salarié, elles auront la plupart du temps peu l'occasion de se manifester en raison de la pauvreté intellectuelle en général du contenu du travail, avec les effets psychologiques qu'elle entraîne. Car c'est le contenu du travail qui alimente l'intérêt à ce que nous faisons, la motivation, le dynamisme, la responsabilité. Rappelons-nous ce que disait déjà Smith (1881: 430) dans *La richesse des nations*: «L'homme dont la vie entière se passe à accomplir un certain nombre d'opérations simples n'a point l'occasion d'exercer son intelligence [...] devient généralement aussi stupide et aussi ignorant qu'il est possible à une créature humaine de le devenir.» Et Marx (1966: 271), dans *Le Capital*:

La manufacture révolutionne [...] le mode de travail [...] Il estropie le travailleur, il fait de lui quelque chose de monstrueux, en sacrifiant tout un monde de dispositions et d'instincts producteurs [...] Ce n'est pas seulement le travail qui est divisé, subdivisé, et réparti entre les divers individus, c'est l'individu lui-même qui est morcelé.

L'adaptation de l'homme au travail en miettes est une limitation des potentialités humaines; c'est une forme achevée d'aliénation sociale (Friedmann, 1950). Car «la division du travail est aussi division de l'homme» (Rolle, 1971: 124) hier comme aujourd'hui.

Il va de soi que depuis Taylor et Ford, les méthodes de production ont changé: la stricte division du travail, verticale et horizontale, la parcellisation extrême des fonctions et la spécialisation des opérations correspondaient à la production de masse de biens standardisés. On sait qu'en réponse à la crise des profits et de la motivation des salariés, dans les années 1970, on a introduit la production flexible inspirée du modèle japonais (avec des collectifs ouvriers auto-organisés), où la productivité est recherchée «en interne» par polyvalence et mobilisation des forces de travail (Coriat et Weinstein, 1995). Surtout, la nouvelle organisation du travail s'est progressivement généralisée à l'ensemble de la société. Elle ne concerne pas seulement la production industrielle et les usines, mais aussi les bureaux et les supermarchés (Durand, 2004). Ainsi peut-on voir, çà et là, se substituer à la «spécialisation du vieux monde fordiste» la «polyvalence du nouveau monde productif» (vous savez: «le cadre qui tape lui-même ses lettres»); «ainsi, compresse-t-on le plus grand nombre possible de tâches sur la même personne» (Cohen, 1999) sans qu'elle ait pour autant davantage accès à l'acte entier de l'entreprise, de l'institution. On constate, en revanche, les effets «externes» de cette production flexible caractérisée globalement par «l'intensification des procès de travail impliquant une hausse de la morbidité au travail, par la flexibilisation de la relation salariale» (Terrier, 2001: 11) renforçant la précarisation. De sorte que la sociologie du travail décrit aujourd'hui cette même perte de l'unité d'homme. La transformation du travail ne constitue guère une rupture avec l'ancienne organisation taylorienne (Dubet et Martucelli, 1998). L'exploitation d'aujourd'hui ne serait différente de celle d'hier qu'en ceci que seraient davantage intériorisées les contraintes de l'univers d'exploité (Philonenko et Guienne, 1997), ce que Durand (2004) appelle «l'implication contrainte». L'hypothèse est ici faite que l'organisation du travail, qui morcelle et isole les individus, est le frein le plus puissant au développement du mouvement d'appropriation de l'acte<sup>5</sup>.

Quatrième présupposé: l'organisation sociale du travail et ses divisions prédéterminent l'essentiel des rapports sociaux, même si elles ne les recouvrent pas entièrement. De plus, la nature et le contenu de la parole des acteurs sont

5. Avec la puissance du familialisme inconscient qui culpabilise l'exercice de ce mouvement et l'individualisme qui en dénature la réalité (MENDEL, 1992, 1996).

largement dépendants de la place qu'ils occupent socialement. Présupposé qui annonce le suivant, lié à la constitution des groupes homogènes de métiers: nul n'est mieux placé pour parler de son travail que celui qui l'exerce si les conditions le lui permettant sont réunies. Il le fera d'autant mieux qu'il pourra échanger avec des pairs, c'est-à-dire des personnes vivant les mêmes situations que lui dans un cadre permettant une parole libérée des contraintes habituelles (pressions hiérarchiques). Le groupe homogène place aussi les participants dans la perspective probable d'attentes communes porteuses d'identification mutuelle qui facilitent les consensus. Enfin, la communication indirecte contribue à la libération de la parole (avec l'anonymat et le volontariat) en s'opposant au face à face hiérarchique. Est ainsi proposée une alternative aux formes de communication les plus communément utilisées, fondées sur la représentation et la délégation (Michels, 1971), peu propices au développement d'une réflexion collective, puisque le discours du délégué, du représentant ou du leader vient généralement couvrir la parole de ceux au nom duquel il parle et à qui, de fait, il la confisque<sup>6</sup>.

Quels effets ce dispositif, construit pour ceux qui travaillent, a-t-il sur ceux qui vivent dans les institutions pour qui elles ont été créées: les résidents dans une Maison de retraite, des personnes handicapées dans une Maison d'accueil spécialisée, des enfants placés dans un établissement spécialisé? Ces personnes, parce qu'elles ont le statut de handicapées, parce qu'elles sont mineures ou très âgées, sont dépendantes en particulier du personnel éducatif et soignant qui en a la charge. On ne saurait négliger cette asymétrie dans la relation pour comprendre l'intérêt de la participation pour ces personnes à un dispositif qui prévoit des groupes homogènes: il est le seul moment où elles pourront s'exprimer collectivement (anonymat) et en l'absence des personnes dont elles dépendent.

## **DANS UNE MAISON DE RETRAITE<sup>7</sup>: LA CENTRATION SUR LES USAGERS**

### **Les résidents, acteurs de leurs vies**

L'intervention dans cette Maison de retraite a débuté en 1995, il y a donc dix ans: nous y avons effectué le 31<sup>e</sup> cycle<sup>8</sup> en mai 2005. Un cycle sur deux est réalisé sans intervenant (sauf au sein du groupe «Comité de pilotage», groupe «Résidents» et

6. C'est ce que notre «Enquête sur le désarroi militant» (MENDEL, PRADES et SADA, 1997) s'était efforcée de montrer.

7. Les Maisons de retraite en France peuvent avoir des statuts différents: publiques ou privées. Dans ce dernier cas, elles ont le statut d'entreprise ou d'association. Elles accueillent les personnes âgées souvent dépendantes, qui ne peuvent plus vivre seules. La Maison de retraite où nous intervenons est une association financée par le conseil général (département). Elle est conventionnée. Le prix de journée est assez faible. Elle accueille des personnes plutôt âgées (80 ans et plus), très dépendantes (maladie d'Alzheimer), qui peuvent ou pas être financièrement prises en charge par la collectivité.

8. Cette intervention a déjà fait l'objet de deux présentations (MENDEL, 1996; PRADES et ADRAP, 1999).

groupe «Familles»<sup>9</sup>. Nous constatons en 1999 que consulter les résidents d'une institution est inhabituel (Prades et ADRAP, 1999) dans une démarche s'adressant aux salariés. Ces derniers acquièrent la possibilité d'avoir une existence sociale au lieu d'une existence infrasociale d'assistés. Nous remarquons aussi :

Peu à peu, l'expression des résidents s'est ouverte; une certaine langue de bois était de rigueur au début de l'intervention; les personnes avaient peur de parler de crainte de subir des représailles ultérieures. Les résidents se sont rendu compte que de parler des problèmes sous une forme écrite acceptable permettait de changer les choses ou, que si le changement n'intervenait pas, le fait d'exprimer ces problèmes les rendait moins douloureux (Prades et ADRAP, 1999: 52-53).

Pouvoir exprimer des plaintes ou des critiques toujours argumentées et illustrées d'exemples précis, des propositions ou des encouragements, rend les résidents davantage acteurs de leur vie, moins isolés là, dans un lieu vécu souvent comme l'antichambre de la mort, où ils peuvent avoir le sentiment de n'avoir plus droit à la parole, à l'existence sociale. Le fait que leurs requêtes donnent lieu à des améliorations dans la vie quotidienne (la qualité des repas, des services, de l'animation, des relations avec le personnel) ou au moins à des réponses précises de la part de la direction rend leur vie moins difficile ne serait-ce que par l'élimination des rumeurs, des malentendus et des fantasmes.

## Inventer malgré tout

Écoutons un personnel soignant :

Madame S. me sourit et m'explique par ses mimiques ce qu'elle veut, où elle souhaite que je déplace tel ou tel objet. La plupart du temps, nous nous comprenons. Parfois, elle me regarde dans les yeux et l'expression de son visage se fait suppliante. Elle me fait comprendre qu'il faut encore que je l'aide et ça lui pèse. Dans ces moments douloureux, je n'arrive pas toujours à décoder le message qu'elle voudrait me faire parvenir. Je l'observe attentivement, je regarde et j'essaie d'imaginer ce qui lui manque (Groupe «Aides-soignantes», cycle 22, octobre 2000).

Il faut imaginer. Du côté du personnel, mais aussi du côté des résidents. Là même où pour se comprendre la parole fait parfois défaut, l'imagination, l'invention et la créativité existent pourtant comme ultime pied de nez au drame de l'incommunicabilité. Et les comptes rendus écrits des résidents portent la marque de leur désir d'avoir davantage de pouvoir sur ce qu'ils font malgré la conscience qu'ils ont souvent que, comme le dira une résidente: «tout nous échappe». Quelques exemples: le groupe «Résidents» réclame une aide «parce qu'il souhaiterait pouvoir raccommorder, réparer et coudre» (*Ibid.*, cycle 2, mai 1995). Il désirait

9. Cinq ans après le début de l'intervention, un groupe «Familles» a été créé à leur demande, relayée par le directeur. Comme le groupe «Résidents», il n'a pas accès aux comptes rendus des groupes mais seulement aux réponses qui leur sont faites.



qu'on «ne porte pas les repas salés et poivrés, mais qu'au contraire chacun puisse en ajouter à sa guise» (*Ibid.*, cycle 3, octobre 1995). «Demande est faite que la poubelle soit remise au fond du couloir afin qu'ils puissent y déposer eux-mêmes ce qu'ils ont à jeter...», ou bien: «Il faudrait faire accorder le piano, car des résidents souhaitent pouvoir en jouer et créer une animation» (*Ibid.*, cycle 4, décembre 1995). «Les résidents souhaitent participer au Téléthron» (*Ibid.*, cycle 5, février 1996). «À la place de la télévision, les résidents seraient heureux de l'achat d'un grand écran.» Ils suggèrent «de s'organiser par petits groupes et organiser des séances de scrabble» ou: «Dans la perspective des futurs travaux d'aménagement, nous proposons qu'une étude soit menée pour que les enfants du personnel puissent être accueillis sous forme de garderie le mercredi» (*Ibid.*, cycle 6, mai 1996). Pas une séance où le désir d'agir sur la réalité extérieure n'apparaît, car l'autre nom de ce désir, l'actepouvoir, participe de leur identité.

### Une lutte contre la chosification

Avec le recul du temps, trois remarques peuvent être exprimées. La première concerne la création de ce groupe. Le groupe «Résidents» a été créé dès le début de l'intervention: il nous a semblé que la démarche visant à responsabiliser le personnel exigeait l'implication des résidents. Il est ouvert à tous (60 résidents): entre 12 et 20 résidents y participent à chaque séance. Cette participation au DI offre toutefois des spécificités puisqu'ils n'ont pas accès à l'ensemble des comptes rendus des autres groupes, mais seulement aux réponses qui leur sont destinées. La deuxième remarque vise le fonctionnement de ce groupe qui, comme les autres, s'appuie sur le volontariat: depuis dix ans, il y a toujours des volontaires (et nombreux) qui ne sont pas toujours les mêmes alors qu'aucune incitation particulière de la part du personnel n'est préconisée. Ces volontaires sont en général parmi les plus actifs de la Maison; ils possèdent leurs facultés mentales, ce qui facilite beaucoup le travail de l'intervenant qui n'a pas à «traduire» ou à interpréter des propos comme il aurait à le faire avec des personnes séniles ou démentes, par exemple. Les problèmes soulevés se réfèrent donc souvent à ceux qui les évoquent. Pourtant, par le fait même qu'ils sont discutés par tout le personnel, ils sont presque systématiquement ramenés et élargis à l'ensemble des résidents, valides ou dépendants. Les références dans les comptes rendus aux différences dans l'autonomie des résidents sont récurrentes. La troisième remarque est relative aux effets du «travail» de ce groupe: au fil du temps, il est apparu que la parole de ce groupe a pris de plus en plus d'importance pour les autres groupes induisant une certaine centration de la réflexion sur les résidents, sur leur bien-être, donnant une place prépondérante à «l'humanisation» de la Maison. Une façon de les considérer comme des sujets et donc de lutter contre une tendance lourde à la chosification. Une stagiaire, en formation d'aide médico-psychologique (AMP), dit:

Nous avons tellement de travail que nous oublions parfois que nous avons affaire à des personnes. C'est tellement de souffrance aussi, la vieillesse, la maladie et le rythme du travail en plus. On fait des gestes, on dit des mots machinalement. C'est nous les machines et eux les objets qui passent par elles. C'est grave, quand même ! (Groupe «AMP», cycle 15, octobre 1998.)

Les séances viennent rompre avec ce rythme qui tend à empêcher les gens, salariés et usagers, de penser ce qu'ils font. «On nous dit de ne pas penser»: tels sont les mots d'un ouvrier interrogé dans une enquête réalisée il y a quelques années (Moreau, 1984). De l'usine à la Maison de retraite.

## **DANS UNE INSTITUTION MÉDICOSOCIALE<sup>10</sup>: L'EXPÉRIENCE DE L'OUVERTURE ET DE LA (RÉ)HABILITATION DE LA PERSONNE**

### **Objectifs et phase exploratoire**

Cette deuxième intervention<sup>11</sup> a commencé en 1997. Son objectif était «d'améliorer la communication à l'intérieur de l'établissement, de responsabiliser davantage le personnel et favoriser la participation à une réflexion sur le travail éducatif auprès des résidents<sup>12</sup>». Compte tenu des spécificités de l'institution, une «phase exploratoire» a été entreprise dont l'analyse des matériaux recueillis a permis de dégager les caractéristiques suivantes: un travail difficile pour le personnel engendrant une grande souffrance; un degré de handicap important des personnes accueillies les rendant dépendantes pour tous les gestes de la vie quotidienne: difficulté à se déplacer seules; impossibilité de s'exprimer oralement; un isolement dû à la situation géographique de l'établissement, mais aussi à la nature des handicaps rendant délicate une ouverture vers l'extérieur: d'où une probable amplification des phénomènes institutionnels et psychiques liés à l'enfermement<sup>13</sup>.

À l'issue de cette phase, sept groupes ont été constitués (trois groupes d'éducateurs, un groupe de surveillants de nuit, un groupe personnel paramédical, un groupe personnel d'entretien et comité de pilotage) et ont pu se réunir une fois par trimestre. En 1999, au cours du 8<sup>e</sup> cycle, il a été proposé la création d'un groupe de résidents composé au départ de trois personnes issues des trois groupes

10. Il s'agit d'une Maison d'accueil spécialisée (MAS) qui accueille ceux que l'on appelle les adultes «lourdement handicapés», personnes, selon l'article 46 de la loi du 30 juin 1975, «n'ayant pu acquérir un minimum d'autonomie et dont l'état nécessite une surveillance médicale et des soins constants». Les Maisons d'accueil spécialisées ont été instituées juridiquement par le décret du 26 décembre 1978. La population des MAS regroupe majoritairement trois types de résidents: 1) des déficients intellectuels profonds; 2) des personnes atteintes de handicaps associés; 3) des handicapés physiques à la suite d'accidents graves ou de maladies massivement invalidantes.

11. Présentée sous un autre angle dans PRADES et ADRAP, 1999, et MENDEL et PRADES, 2002.

12. Selon les termes de la demande d'intervention dans la lettre adressée à l'ADRAP par l'établissement en 1997.

13. Note sur la phase exploratoire: texte rédigé par l'ADRAP, adressé à l'établissement en 1997.

correspondant aux groupes d'éducateurs<sup>14</sup>. Le choix des personnes a été effectué sur la base du volontariat et des capacités des personnes à pouvoir se concentrer et s'exprimer. Les séances durent entre trois quarts d'heure et une heure (deux heures pour les autres groupes, deux heures et demie pour le Comité de pilotage). À partir du 10<sup>e</sup> cycle, cinq résidents participaient à cette réunion.

## Le contexte de l'intervention

Que peut-on retenir de la lecture des comptes rendus de ce groupe (rédigés par l'intervenant)? Premièrement, la pratique de l'intervenant est ici particulière: il utilise des cartes à jouer, des dessins, des disques, des photographies, tous les outils susceptibles de développer l'expression, y compris non verbale. Deuxièmement, les thèmes les plus souvent abordés concernent les repas, les animations et les sorties, les relations avec les éducateurs. Troisièmement, l'intérêt porté par les autres groupes au compte rendu des résidents. Les éducateurs, plus particulièrement, sont chaque fois étonnés par la pertinence des remarques faites ou des questions posées, par les capacités insoupçonnées des résidents. Un exemple: l'un des résidents, censé ne parler qu'en dormant, la nuit, ne s'exprime exclusivement que pendant les séances. Cette «bizarrerie» en a étonné plus d'un: les éducateurs l'ont mise dans un premier temps sur le compte de l'intervenant jugé plutôt compétent ouvrant à des «sentiments» mitigés à son endroit. C'est plutôt la modification du contexte relationnel (une personne nouvelle, qui vient une fois par trimestre, qui demande que les résidents s'expriment) qui expliquerait le changement comportemental qui fait mentir les diagnostics. Le DI ouvre des perspectives à ceux qui vivent l'enfermement psychologique et social. Un autre effet sur les autres groupes, en particulier ceux qui sont en contact quotidien avec les résidents: le fait que l'ADRAP aille directement travailler avec ces personnes lourdement handicapées augmente le capital d'estime à son égard. Les intervenants n'apparaissent plus comme des experts venant tous les trimestres, mais comme «des gens qui vont au charbon comme nous», selon les termes d'une éducatrice.

## Dispositif et altérité

Enfin, écoutons ce que dit un personnel éducatif en formation: «Je me suis aperçue que le polyhandicap est une situation à très haut risque éthique, offrant de nombreuses occasions de dérapages.» Et de poursuivre: «Alors que j'habillais R., après l'avoir lavé, une professionnelle rentre dans la salle de bain et me dit: " Alors N., tu parles toute seule! " Cette phrase, continue la stagiaire, est

14. À cette même époque, nous avons commencé une autre intervention dans le même type d'établissement avec un groupe de résidents. L'ADRAP a beaucoup regretté l'interruption de cette intervention une année plus tard pour des raisons indépendantes de sa volonté, relatives notamment à ce qui se passait dans le groupe de résidents et aux effets sur les autres groupes.

irrespectueuse et m'a choquée. Elle m'a fait prendre conscience de la dérive dans laquelle le professionnel peut tomber. Elle a tout simplement nié l'humanité de R. en le renvoyant à une dimension végétative. R. ne parle pas, il s'exprime par le regard, des mimiques, des sons vocaux non verbaux, des pleurs ou des sourires... Dans notre culture, seul celui qui parle possède le statut de sujet. L'être poly-handicapé ne parle pas le langage articulé. Il est "infant", celui qui ne parle pas, qui ne possède pas le pouvoir qu'octroie la parole» (Groupe «AMP», cycle 10, septembre 1999).

Le fait de créer un groupe dont l'unique fonction est l'expression de ceux qui le composent contribue à la (ré)habilitation du sujet que tout, et particulièrement l'absence de parole ou l'extrême difficulté d'expression verbale, tend à nier. Si la parole est bien le propre de l'homme, ne pas y avoir accès ne suffit pas à vous expulser hors le monde des humains<sup>15</sup>. Le dispositif, par la séparation qu'il produit d'avec l'accompagnement au quotidien, réintroduit la question de l'altérité.

## DANS UNE MECS<sup>16</sup>: LE GROUPE ENFANTS-ANALYSEURS

### Demande et différentes phases de l'intervention

Le premier cycle de l'intervention dans cette Maison d'enfants à caractère social (MECS)<sup>17</sup> date de 2000. La demande devait permettre à l'équipe éducative de prendre du recul par rapport aux situations et aux pathologies rencontrées chez les enfants. L'équipe éducative, ayant affaire à des enfants dont les problématiques paraissent de plus en plus difficiles à comprendre et à assumer, ressent le besoin d'une réflexion approfondie et d'une remise en question de ses pratiques et de son organisation<sup>18</sup>. Plusieurs phases ont donné à cette intervention une configuration atypique: une phase ne comprenant que les groupes d'éducateurs et fonctionnant à un rythme accéléré (séances mensuelles) visant à renforcer l'identité professionnelle; une phase d'application de la méthode type, donc étendue à l'ensemble du personnel de la Maison; une phase où des thèmes relatifs à l'identité profes-

15. Pour des raisons propres à l'institution, l'intervention a dû être interrompue en 2005. Il a été demandé (personnel et résidents) qu'un intervenant de l'ADRAP puisse continuer à venir pour le groupe «Résidents», donc en dehors du dispositif.

16. Les Maisons d'enfants à caractère social (MECS) sont des établissements privés, associatifs, financés par le conseil général (département) qui fonctionnent en internat. Elles accueillent des mineurs (en général, garçons et filles) dont le placement a été ordonné par le Tribunal pour enfants et/ou les services départementaux de Protection de l'enfance. Les enfants accueillis dans le cadre de mesures d'assistance éducative le sont à la suite d'une décision du juge des enfants qui s'impose aux familles même si l'on s'efforce de recueillir leur adhésion. La capacité d'accueil varie suivant les établissements (en général de 12 à 50 enfants). La mission de ces établissements est la prise en charge globale de ces enfants en visant un retour en famille (lorsque cela s'avère possible), l'orientation dans une famille d'accueil ou à terme dans un autre établissement. La durée de la prise en charge peut varier de quelques mois à plusieurs années.

17. Présentée dans PRADES, 2005.

18. Selon les termes de la lettre de demande d'intervention de l'établissement adressée à l'ADRAP, 18 avril 2000.

sionnelle ont été introduits dans les ordres du jour des séances (projet individualisé, travail de groupe, le rapport aux familles, les règles de vie, l'efficacité des pratiques éducatives, le rapport à la théorie) dans l'objectif de réécrire le projet d'établissement; enfin, l'accompagnement dans la mise en œuvre de pratiques nouvelles.

### **Les séances: permanences et contrastes**

Les séances durent en général une heure trente, deux heures lorsque les enfants sont nombreux. Après lecture du compte rendu du cycle précédent et des réponses s'y rapportant, l'ordre du jour est généralement rapidement établi par les enfants (il comporte de trois à cinq thèmes), le contenu des séances leur appartenant en propre<sup>19</sup>; un secrétaire et un animateur de séance se désignent: l'intervenant veille à ce qu'il y ait un roulement et les aide dans ces tâches.

La tonalité peut varier beaucoup d'une séance à une autre. Prenons des exemples. Lors de la séance du 26 novembre 2002 (phase 2, cycle 7), l'intervenant note<sup>20</sup> «une grande inquiétude dans le groupe, car un incident s'est produit la veille au soir dans la chambre d'une adolescente où une paire de lunettes a été retrouvée cassée sans motif apparent». Rien ne va donc plus dans ce groupe d'adolescentes qui se plaignent «d'un risque de privation collective pour les fêtes de Noël». Par ailleurs, «Les lampes de chevet n'ont toujours pas été remplacées. Des vols dans les chambres se multiplient. Il y a beaucoup de chahut lors des repas. Malgré les promesses, il n'y a toujours pas de changement dans le choix des sorties les mercredis». L'intervenant souligne la difficulté à amener les jeunes à argumenter leur revendication et à les assortir d'éventuelles propositions<sup>21</sup>.

La séance suivante du 1<sup>er</sup> avril 2003 (phase 2, cycle 8) est autrement plus constructive: «On voudrait décorer la salle à manger, comme cela a été fait pour les couloirs dont les peintures refaites ont été respectées. Sept jeunes sur douze voudraient du rouge. On pourrait aussi manger en deux groupes pour qu'il y ait moins de bruit. On voudrait la clef de la salle de réunion pour faire de la danse: S. pourrait s'occuper de nous montrer les pas. Il faut des groupes de cinq à huit personnes, pas plus! Si on avait des lits superposés dans les chambres, on aurait plus de place pour faire autre chose.»

---

19. Ce qui spécifie le rôle de l'intervenant (qui n'intervient pas sur le contenu des séances) contrairement à toutes les formes d'intervention psychosociologique proches de la recherche-action comme elles ont été décrites par DUBOST (1987) ou ENRIQUEZ (1992). Sur cette question, PRADES, 2001b.

20. Le compte rendu est généralement rédigé par un membre du groupe sous son contrôle sauf quand les personnes ne savent pas écrire. Le texte est parfois accompagné d'une note de l'intervenant qui rend compte du climat de la séance ou d'une question particulière: elle est soit diffusée à l'ensemble des participants au DI (avec la mention: «Note de l'intervenant») ou seulement adressée aux membres du groupe d'intervenants.

21. Le DI ne se substitue pas aux syndicats ou aux comités d'entreprise.

Ces contrastes sont cependant relativisés par les aspects permanents liés à la structuration des séances et à leur contenu dont la liberté de parole est manifeste. La structuration des séances conduit en particulier à ce qu'aucune question soulevée une fois ne puisse être ensuite «enterrée» parce que chaque séance débute par la lecture du compte rendu de la séance précédente: «Sur la réponse faite par le Comité de pilotage concernant l'organisation des sorties les week-ends avec les éducateurs, le groupe reformule la question initiale: serait-il possible que les filles qui restent en internat le week-end puissent choisir elles-mêmes les lieux de sorties?» (Groupe «Adolescentes», séance du 19 février 2002, phase 2, cycle 4.) La réponse n'étant pas jugée recevable par le groupe, la question n'est pas abandonnée, mais reformulée. Quant aux contenus, la lecture des comptes rendus montre combien les thèmes abordés sont proches des préoccupations des jeunes: la télévision, les repas, les cigarettes, la vaisselle, les visites, la propreté, les habits, les insultes, les sorties, l'argent de poche, les amours, la sexualité. Il n'y a pas de sujets «tabous». Lors de la même séance (le 19 février), il est dit (et écrit) un point de vue approuvé par d'autres: «Le "flirt" est une chose normale à partir de douze ans; il pourrait être autorisé, sans abus, c'est-à-dire que les relations sexuelles resteraient interdites.»

### Les analyseurs

Trois groupes d'enfants ont été constitués: un groupe d'enfants mixte, un groupe d'adolescents et un groupe d'adolescentes<sup>22</sup>. La lecture des comptes rendus fait apparaître ces groupes comme des analyseurs<sup>23</sup> des contradictions du travail des éducateurs. Illustration: lors d'une séance, les adolescents font une proposition d'achat d'une console de jeux vidéo. Plusieurs séances de travail sont consacrées à l'élaboration d'un argumentaire justifiant l'achat et proposant des modalités (règlement) d'utilisation. Contre toute attente, la réaction du groupe des éducateurs à la communication des adolescents est négative: les éducateurs sont réticents, hésitent à répondre comme si le sujet ne les intéressait pas, comme s'ils ne supportaient pas que les jeunes puissent élaborer par eux-mêmes et pour eux-mêmes un projet, d'autant plus qu'il a été rédigé en présence d'un intervenant étranger à l'institution. Comment ces adolescents si désorganisés seraient-ils capables de construire un tel argumentaire? Ce malaise, reconnaîtront les éducateurs, est «révélateur du fonctionnement institutionnel». Deux mois après la demande et une réponse positive effectuée en dehors du dispositif de communication, la console n'est toujours pas à la disposition du groupe alors qu'il en

22. Notons que, dans la logique du dispositif, la place des enfants dans une MECS n'est pas celle des élèves dans une école (RUEFF-ESCOUBÈS, 1997) puisque le temps des séances se prend dans le premier cas sur leur temps de loisirs.

23. «On donnera le nom d'analyseur à ce qui permet de révéler la structure de l'institution, de la provoquer, de la forcer à parler» (LOURAU, 1970).

existe une disponible dans le bureau du directeur, don d'un industriel local à l'institution. Situation en apparence incompréhensible tant elle apparaît comme un déni de la réalité, refus qui apparaît comme le symptôme du malaise. Refusent-ils de livrer la console parce qu'elle a été donnée et pas achetée ? Se sentent-ils dépossédés ? Ce refus est-il celui du dialogue avec les jeunes et la direction ? Se sentent-ils exclus d'un projet élaboré sans eux ? On voit bien comment la présence de ces groupes de jeunes vient interroger la pratique des éducateurs.

## POUR CONCLURE

Rassemblons quelques éléments extraits de ces trois présentations concernant des groupes situés à la périphérie du DI, ce dernier, rappelons-le, s'attachant en général à l'acte de travail (donc à celles des personnes qui travaillent dans les différents lieux examinés).

La première intervention, dans la Maison de retraite, témoigne de la nécessité pratique d'introduire des groupes de résidents. Ils contribuent à rappeler à ceux qui travaillent que les résidents sont au centre de la production de l'institution.

La deuxième intervention, dans l'institution accueillant des personnes handicapées mentales, montre comment le DI peut contribuer à la modification des comportements des personnes handicapées, de manière parfois bien plus radicale qu'il ne le fait dans le cas des salariés. Le groupe d'expression collective (ré)habilite ses membres en tant que sujet ; cela vaut pour les personnes handicapées comme pour toutes celles qui sont stigmatisées.

Dans la troisième institution, la Maison d'enfants, les groupes de jeunes viennent bousculer les pratiques des éducateurs ; le DI leur permet de se situer autrement, mieux, d'inverser les positions respectives des éducateurs et des adolescents : ces derniers deviennent rationnels alors que les premiers opèrent une dénégation de la réalité.

Par ailleurs, point essentiel pour notre propos, le DI permet au groupe l'élaboration collective même lorsque les capacités de verbalisation sont faibles. La méthodologie liée à la venue de tiers, à la constitution de groupes homogènes et à une communication indirecte produit des effets inattendus tous porteurs d'une parole instituante.

Tous ces groupes apparaissent comme des groupes témoins au sens où ils rappellent aux agents leur présence ; ils les ramènent à la réalité, là où le travail si difficile, porteur de souffrance et de mort, conduit logiquement à s'abriter derrière toutes les formes et les stratégies de défenses individuelles et collectives, couvertes par les idéologies de défense de métier (Dejours, 1996).

Paul Fustier (1993: 7-8) a proposé quelques caractéristiques qui distingueraient le «corridor» du «bureau», «c'est-à-dire l'accompagnement au quotidien du traitement». Dans l'accompagnement de la vie ordinaire, tout est placé «sous le signe du continuum: un temps s'écoule, qui dure, qui s'étend et qui s'étale». Nous avons à faire à «un temps qui se prolonge» tandis que le dispositif mis en place pour un traitement, quel qu'il soit, «fait coupure et séparation»: des règles particulières concernent ce qui s'y échange.

Ces règles particulières concernent ici pour l'essentiel le travail du groupe dont l'homogénéité permet aux usagers d'utiliser plus qu'ailleurs leurs propres ressources pour résoudre leurs problèmes à condition toutefois que soit favorisée leur estime de soi, au lieu de l'abaisser comme il arrive souvent dans les institutions comme celles que nous avons évoquées plus haut. La constitution même de ces groupes d'usagers et leur fonctionnement ont cet objectif. Mais il ne suffit évidemment pas de rassembler des individus pour qu'ils constituent un groupe (Anzieu et Martin, 1966). Ici, l'homogénéité du groupe (groupes souvent «naturels» qui ont déjà une existence) valorise la cohérence et la spécialisation de ses membres (y compris celles des usagers) et la centration de sa mobilisation autour de la «tâche» (l'acte de travail ou la vie institutionnelle)<sup>24</sup>. Sa production est liée à sa composition (homogène), aux motivations de ses membres (volontariat), elles-mêmes tributaires de la compréhension par ses membres du sens du travail du groupe (facilitée par son objet unique: réflexion sur la vie en institution) et au fonctionnement du groupe. Sur ce dernier point, il est à souligner que l'homogénéité du groupe tend à égaliser et dynamiser, comme l'instauration d'un modèle directif de fonctionnement, où l'un des membres a un rôle central, tend à cliver et à rendre les autres membres inactifs.

Reste la place de l'intervenant. Indépendamment du groupe et de la méthode utilisée, le degré d'investissement actif dans la fonction de leadership est inversement proportionnel à l'autonomie des membres du groupe. Autrement dit, plus ces derniers sont dépendants, plus la directivité du leadership aura tendance à s'imposer. La spécificité du travail de l'intervenant en SP est de s'occuper davantage des formes que du contenu: il est le garant de la méthode et laisse la propriété du contenu au groupe. Il interprète très peu et réserve ses analyses au travail en groupe d'intervention (Bitan et Rueff-Escoubès, 1997). Enfin, la fréquence des interventions, une par trimestre (et donc la présence limitée des intervenants) minore leur dimension transférentielle.

Pour finir, deux dernières caractéristiques: une pratique au long cours qui inscrit la séance comme «coupure», mais dans la durée, entre l'instituant et l'ins-

24. Objectivation par la tâche mise au jour par BION (1965) qui sépare de façon radicale l'intervention SP de la psychodynamique du travail où la «perlaboration» (moment crucial de l'intervention comme en psychanalyse) est le fruit de l'intersubjectivité des travailleurs et des chercheurs.



titué (pour parler le langage de l'analyse institutionnelle) et une ouverture sur les autres groupes de l'institution, évitant ainsi le repli sur soi. On comprendra que les usagers, souvent victimes des logiques d'enfermement secrétées par les «institutions totales» (Goffman, 1968), y trouvent motivation, intérêt et plaisir.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANZIEU, D. et J.-Y. MARTIN (1966). *La dynamique des groupes restreints*, Paris, Presses universitaires de France.
- BION, W. (1965). *Études sur les petits groupes*, Paris, Presses universitaires de France.
- BITAN, M. et C. RUEFF-ESCOUBÈS (1997). «L'organisation et la sociopsychanalyse», *Revue internationale de psychosociologie*, n°s 6-7, 97-116.
- COHEN, E. (1999). «L'avènement du travail polyvalent», *Le Monde*, 30 novembre 1999.
- CORIAT, B. et O. WEINSTEIN (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de poche.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DEJOURS, C. (1996). *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard Éditions.
- DUBET, F. et D. MARTUCELLI (1998). *Dans quelle société vivons-nous ?*, Paris, Seuil.
- DUBOST, J. (1987). *L'intervention psychosociologique*, Paris, Presses universitaires de France.
- DURAND, J.-P. (2004). *La chaîne invisible*, Paris, Seuil.
- ENRIQUEZ, E. (1992). *L'organisation en analyse*, Paris, Presses universitaires de France.
- FRIEDMANN, G. (1950). *Où va le travail humain ?* Paris, Gallimard.
- FUSTIER, P. (1993). *Les corridors du quotidien*, Lyon, Presses universitaires de Lyon.
- GOFFMAN, E. (1968). *Asiles*, Paris, Éditions de Minuit.
- HESS, R. (1981). *La sociologie d'intervention*, Paris, Presses universitaires de France.
- LOURAU, R. (1970). *L'analyse institutionnelle*, Paris, Éditions de Minuit.
- MARX, K. (1966). *Le capital*, Paris, Éditions sociales.
- MENDEL, G. (1998). *L'acte est une aventure*, Paris, La Découverte.
- MENDEL, G. (1996). «Itinéraire: sociopsychanalyse, intervention institutionnelle, psychosociologie du travail» dans Y. CLOT (sous la dir.), *Les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Éditions Octares, 183-201.
- MENDEL, G. (1992). *La société n'est pas une famille*, Paris, La Découverte.
- MENDEL, G. et J.-L. PRADES (2002). *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte, coll. «Repères».
- MENDEL, G., PRADES, J.-L. et D. SADA (1997). *La mouvance des communistes critiques. Enquête sur le désarroi militant*, Paris, L'Harmattan.
- MICHEL, R. (1971). *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties* (1911), Paris, Flammarion, coll. «Champs» (trad. fr.).

- MOREAU, J.-F., en collaboration avec le GROUPE DESGENETTES (1984). *Entretiens avec des groupes d'o.s.*, 2 vol. ronéotés.
- PHOLONENKO, G. et V. GUIENNE (1997). *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PRADES, J.-L. (2005). «Intervention et identité professionnelle», *Les cahiers de l'actif*, n<sup>os</sup> 348-349, 183-198
- PRADES, J.-L. (2001a). «Interventions institutionnelles et développement psychosocial», *Revue de psychologie de la motivation*, n<sup>o</sup> 31, 117-125.
- PRADES, J.-L. (2001b). «Sociologie comparative et recherche-action», *Revue internationale de psychosociologie*, n<sup>os</sup> 16-17, 223-233.
- PRADES, J.-L. et ADRAP (J.-M. FORET, G. HULLIN et A. LOMBART) (1999). *Sur le travail social et la vie à l'école*, Nice, Z'éditions.
- ROLLE, P. (1971). *Introduction à la sociologie du travail*, Paris, Larousse.
- RUEFF-ESCOUBÈS, C. (1997). *La démocratie dans l'école*, Paris, Syros.
- SMITH, A. (1881). *La richesse des nations*, Tome 1, Livre 1, Paris, Guillaumin (trad. fr.).
- TERRIER, J. (2001). «Introduction : sur la crise actuelle du travail», dans J. TERRIER et H. POLTIER (sous la dir.), *Vers de nouvelles dominations dans le travail ?* Lausanne, Payot, 7-7.